

上司の「誉める」行為と部下の 労働意欲との関係 －中堅社員の事例－

熊 田 聖

要約

意思決定におけるコミュニケーションツールの一つに、「誉める」という行為がある。誉め方の違いが、仕事への意欲に及ぼす影響について以前実験を行った⁽³⁾。その結果、単純作業の場合は、誉めた方が労働意欲が高まるという結果が得られた。本論では中堅社員に対して同様の実験を行い、中堅社員の労働意欲について考察する。

キーワード：交渉、コミュニケーション、誉める、労働意欲、中堅社員

Abstract

Praise is one of the communication tools in decision-making. In prior research one fact became clear that praise is useful in business settings. This study first presents and discusses the results of an experiment conducted on how much praise is useful when bosses ask their middle-standing subordinates to do certain tasks. The study then analyses the willingness of middle-standing workers' to perform job-related tasks.

Key Words: negotiation, communication, praise, willingness to work, middle-standing subordinate

1 はじめに

相手を誉めることは、交渉をスムーズに進めるための大切なコミュニケーションツールであると考えられる。拙論⁽³⁾では、それをより有効なツールとするために、「どれくらい誉めることが大切なのか」を調べるための実験を行った。その結果、以下のことが明らかになった。

部下に対して上司がどの時点で声掛けをすると労働意欲に良い影響を与えるのかという観点から分析した。被験者は新入社員の考え方や社会経験に近い大学1、2年生とし、単純な仕事内容の場合での実験を行った。被験者に2つの仕事を与え、1つ目の仕事終了時（中盤）と2つ目の仕事終了時（終了時）に労働意欲について質問した。その結果、100%仕事を終了した時点で誉めた場合には、「労働意欲がある」と回答した割合は中盤96%、終了時69%となった。それに対して、60%仕事を終了した時点から誉め始めた場合には、中盤、終了時ともに「労働意欲がある」と回答した割合は95%であった。

仕事内容は単純な電卓での足し算である。仕事内容に対する感想には、退屈で嫌な仕事であったという声が多かった。このような仕事内容にもかかわらず、60%仕事を終了したときから上司が誉め始めると、同じ上司の下で次の仕事をする意欲があるかと聞かれて「ある」と回答していた。このことから、部下に多く誉め言葉を掛けることは労働意欲に良い影響を与えたと考えられる。

本論では、このような分析が中堅社員にも当てはまるのかを検討する。そして、中堅社員の労働意欲の特徴を明らかにしたい。

2 仮説

ビジネスにおいて、部下は満足感を感じながら仕事をしたいと考え、次の仕事に対してはやる気を持って取り掛かりたいと思っている。上司がどの時点から部下の仕事の成果を認めると、部下の労働意欲を高めることができるのだろうか。一般的には、言葉による賞賛は効果的であると考えられている⁽⁴⁾。学生を対象とした実験でも、同様の結果が得られた⁽³⁾。本論では単純な仕事の場合、中堅社員にも「適度に部下を誉めると、仕事に対する意欲を高めることができる」といえるのか検証したい。そこで、以下のような仮説を立てた。

仮説：単純作業の場合、新入社員と同様に考えるならば、中堅社員に対して、仕事を100%達成した時点で誉めるよりも、達成度60%から誉め始める方が、労働意欲が高まる。

3 実験

仮説を検証するために、交渉実験を行った。被験者は、大学の社会人向け講座で交渉に関する講座を受講した22名である。平均年齢は38歳である。誉め方の違いにより2つのグループに分けた。Aグループは仕事を100%達成した時点で上司に誉められる。Bグループは、仕事を60%、80%、100%達成した時点で上司に誉められる。各グループの被験者数は11名である。

実験の状況は以下のように設定した（図3.1）。

「あなたは、コンピュータを使って在宅勤務を始めました。仕事の成果は、自動的に会社に届けられています。

これから仕事の課題を紙でお配りしますが、コンピュータ画面で作業をしているつもりで進めてください。あなたが仕事の課題をこなす度に、コンピュータにより自動的に会社の上司に届くようになっています。

仕事の課題は全部で10あります。

では仕事を始めてください。」

(図3.1) 状況設定説明

仕事は前半と後半との2回に分けて依頼した。前半が終了した時点で、誉められてうれしいか、次の仕事への意欲はあるかを質問した。もし仕事をする意欲のない場合には、後半の開始前や途中で終了してもかまわないことを伝えた (図3.2.1)。また、2つ目の仕事の途中で、3つ目の仕事を残業として依頼し、引き受けるか否かを質問した (図3.2.2)。引き受けないと回答した被験者の仕事終了時点での労働意欲に関する回答は、次の仕事に対して労働意欲があると回答したとしても、実際には残業をしないため、意味がないと言える。従って本論では、残業を拒否した被験者のデータを除いて集計している。

「仕事をする意欲があれば続けてください。この仕事はどの時点で止めても大丈夫です。仕事の成果によって、解雇されることはありません。あなたの雇用は保証されています。」

(図3.2.1) 後半の仕事依頼

また誉め言葉を提示する度に、(図3.4)の質問項目に回答してもらった。

後半の仕事は、項目名を発送個数から売上高に変え、3桁の数値を扱うようにした以外は、前半と同様の作業とした。また前半同様に10問を用意した。グループ別に達成度に応じて、誉め言葉を提示したが、これは前半と同じ物を用いた(図3.3)。

<p>Q 1) 今あなたの仕事ぶりをコンピュータでモニターしていた上司から誉められましたが、どう感じましたか?</p> <p>嬉しい まあまあ嬉しい どちらでもない あまり嬉しくない 嬉しくない</p>
<p>Q 2) これからも今の上司と仕事をしていくことになりました。仕事に対する意欲はありますか?</p> <p>したい まあまあしたい どちらでもない あまりしたくない したくない</p>
(図3.4) 質問項目

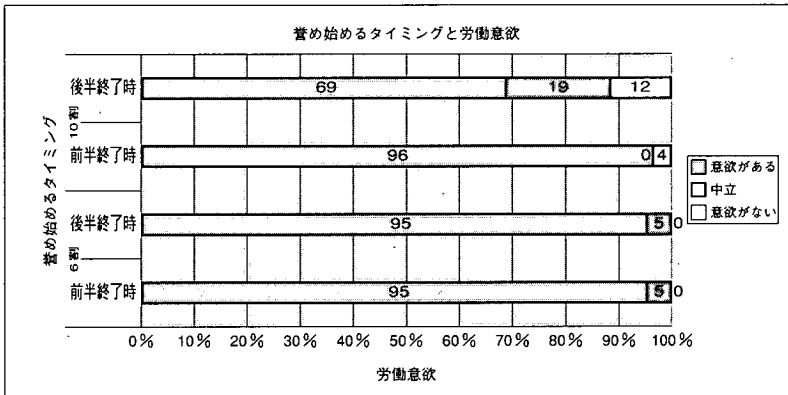
4 実験結果

4.1 仕事に対する意欲

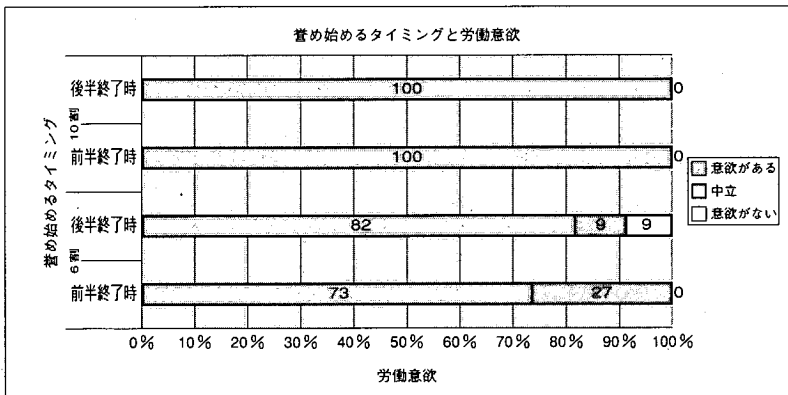
仕事への意欲に関するデータは、次の様になった(図4.1)。アンケート結果は、したい、まあまあしたいと回答したものは「意欲がある」、どちらでもないと回答したものは「中立」、あまりしたくない、したくないと回答したものは「意欲がない」というようにまとめて集計した。誉め始めるタイミング別に、「意欲がある」、「中立」、「意欲がない」と答えた人数を%表示にしている。

アンケートは前半と後半の仕事の各終了時点で行っている。データには、誉め方の違いによる意欲の変化の違いが現れている。Aグループ(100%仕事を終了した時点で誉め始める)は、前半終了時では「意欲がある」は100%、「意欲がない」は0%。後半終了時も同様であった。

新入社員



中堅社員



(図4.1) 誉め始めるタイミングと労働意欲

Bグループ（60％仕事を終了した時点から誉め始める）は、前半終了時では「意欲がある」は73％、「中立」は27％、「意欲がない」は0％。後半終了時には「意欲がある」は82％、「中立」は9％、「意欲がない」は9％となった。

一番の特徴は、中堅社員と新入社員とでは、実験結果が全く反対になったことである。新入社員の場合、部下に多く誉め言葉を掛けることが労働意欲に強く結びついていた⁽³⁾。しかし、中堅社員の場合は、仕事内容が単純な場合、仕事が終了する前から誉め始めると、最後にだけ誉めるグループと比較して、労働意欲が20％も減少した。つまり、単純作業の場合、仕事の途中では上司からの励ましや監視が全くなくても、中堅社員は労働意欲を失わないでいられるということである。一方、新入社員は、上司の励ましや監視がなければ、労働意欲を維持できないのである。

4.1.1 検証

誉め始めるタイミングと労働意欲との関係について χ^2 検定を行った（図4.2）。

仮説 H_0 ：誉め始めるタイミングと労働意欲とは独立である

誉め始めるタイミング	回答（人数）	
	意欲あり	中立あるいは意欲なし
10割（Aグループ）	11	0
6割（Bグループ）	7	4
（図4.2） 誉め始めるタイミングと労働意欲との関係		

対立仮説 H_1 ：誉め始めるタイミングと労働意欲とは関連がある

有意水準を 5 % とすると、

$$T(f_{ij}) = 1.22 < \chi^2_{(2-1)(2-1)}(0.05) = 3.84$$

より、仮説 H_0 を棄却できない。従って、誉め始めるタイミングと労働意欲には関連がないと考えられる。よって、中堅社員の「誉める」行為と労働意欲との関連に関しては、本論では結論を出すことはできない。

4.2 上司の誉める頻度と自己動機付け

ここでは、アンケートから予想される中堅社員の特徴について考察したい。仕事が全て終了した時点でのアンケートでは、率直な感想を回答してもらった（図4.3）。

仕事の終了時にだけ誉める A グループでは、半数以上の被験者が、「d.それなりに楽しんだ」と回答している。中堅社員が単純作業をする場合、仕事に対して自己動機付けができるため、上司が部下を管理する必要はないといえる。

	回答（人数）			
	a.単純作業 で飽きた	b.面倒くさ かった	c.仕事だから文 句は言わない	d.それなり に楽しんだ
A グループ	3	1	1	6
B グループ	3	1	3	4

（図4.3 仕事終了時の感想）

「c.仕事だから文句は言わない」という選択肢を選ぶ場合、「しかしできれば文句を言いたい」という気持ちを持っていると考えられる。実際、60%達成した時点から誉め始めた B グループでは、c.を選択した被験者は全員が自由回答欄にコメントを書いている。A グループの回答者はコメントを記入していない。つまり仕事の最後に1度だけ上司とコミ

コミュニケーションをとるような職場環境では、たとえ職場や上司に文句があったとしても、それを発言する気力を部下は持てないとも判断できる。従って、上司が頻繁に部下に対して声を掛けた方が、部下は職場に対して関心を持ち、かつそれを発言しようという思いが強くなると予想される。このような感情は、上手く方向付けることが出来れば、部下による職場での改善提言、上司と部下との関係改善へと繋がっていくと考えられる。逆に社員の職場への関心が薄い場合、改善すべき問題点は見過され、上司が部下とのコミュニケーションから得られる情報が減少する可能性がある。

4.3 上司の誉める頻度と職場への関心

仕事全てが完了した時点でのアンケートには、自由回答欄を設け、コメントを記入したい人は自由に感想や要望などを記入できるようにした。その結果、上司が多く誉めたBグループでは半数近い被験者が、なんらかのコメントを記入した。それに対して上司が最後にしか誉めないAグループでは、1名しか記入しなかった（図4.4(1)）。

	(1) 記入者数 合計	(2) 内訳（人数）	
		仕事	上司とのコミュニケーション
Aグループ	1	1	0
Bグループ	5	2	3

(図4.4 自由回答欄への記入)

コメントを書くにはある程度以上の強い動機が必要である。上司が頻繁に部下に声をかけたBグループでは、部下は仕事や上司に対してなんらかの考えを持ち、かつそれを行動で表したいと思うようになると言える。それに対して、上司が終了時にだけ声を掛けたAグループでは、

自分の考えを表現するほどの意欲を部下は持つことが出来ない。このことは将来、職場の改善やコミュニケーションに大きく影響してくると思われる。

次にコメント文の内容を比較すると、上司が頻繁に部下に声をかけたBグループでは、仕事に関するものと上司とのコミュニケーションに関するものが半々であった(図4.4(2))。それに対して上司が終了時にだけ声を掛けたAグループでは、仕事に関するものだけであった。

仕事に関するコメントの内容は、どちらのグループでも、単純作業であることへの不満であった。実験では中堅社員が単純作業をしているため、これは順当な結果ともいえる。

上司が頻繁に部下に声をかけたBグループの上司に関するコメントでは、3人ともに口下手な上司の素っ気ない誉め言葉への不満を述べている。ただし、その内の2人は、頻繁に声を掛ける上司の姿勢には、責任感、公平などの言葉を用いて肯定的な評価をしている。従って、上司が口下手であるにもかかわらず部下に対して声を掛けることは、一概にマイナスイメージであるとは言いきれない。むしろ、部下の職場への関心を煽り、職場改善への積極的参加を求める目的では、上司から部下への頻繁な声掛けは有効と言えるかもしれない。

5 結論

仕事が単純作業の場合、中堅社員は新入社員と比較して、上司の誉める行為がなくても労働意欲を維持できる傾向があると考えられる。しかし、実験データからは統計的な証明を行うことはできなかった。従って、「仮説：単純作業の場合、新入社員と同様に考えるならば、中堅社員に対して、仕事を100%達成した時点で誉めるよりも、達成度60%から誉め始める方が、労働意欲が高まる」は棄却される。

ただし、自由記入のアンケートからは、次のような特徴が推察される。まず1つには、仕事が単純作業の場合、上司からの声掛けがなくとも仕事を「それなりに楽しむ」、つまり自らの力で労働意欲を維持することができるのが中堅社員の特徴と考えられる。次に、上司が口下手であるにもかかわらず、部下に対して「誉める」などの声かけをすることは、労働意欲に直接影響しないまでも、部下の職場への関心を高める、あるいは部下に職場改善へ向けての行動を促すという面で、有効であることが予想される。

5.1 限界

この実験結果は、仕事内容が単純作業の場合に限定される。将来的にはより創造的な仕事についても実験を行う必要がある。

参考文献

- (1) 石村貞夫 (1994) : 「すぐわかる統計処理」 東京図書
- (2) 石村貞夫 (1993) : 「すぐわかる統計解析」 東京図書
- (3) 熊田 聖、交渉におけるコミュニケーションの効用—上司の「誉める」行為と部下の労働意欲との関係—、日本交渉学会、Vol.1、2002、p.80 - 86
- (4) R J. Lewicki, D M. Saunders, J W. Minton(1997) : 「Essentials of Negotiation」 The McGraw-Hill Companies, Inc.